

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



APOIOS:

intelcia

MEO

N^OVA Executive Education
NOVA SCHOOL OF BUSINESS & ECONOMICS

NTT DATA

randstad

SIEMENS

SUPER BOCK GROUP
EST. 1890

Tangivel



ENQUADRAMENTO

UMA IA MAIS ESTRATÉGICA

ESCALA, CONFIANÇA
E DIFERENCIAÇÃO: A IA
MARCA A NOVA FASE DAS
EMPRESAS, IMPULSIONANDO
A INOVAÇÃO, EFICIÊNCIA E
CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL



colaboradores, identificou as principais tendências que estão a definir o futuro da inteligência artificial nas organizações.

A RESILIÊNCIA DA IA REQUER SOBERANIA

A IA não depende apenas dos modelos e dos seus resultados, mas também da infraestrutura que os suporta, desde a cloud, aos chips, servidores e semicondutores, que fazem parte de uma cadeia crítica de valor da IA. A grande maioria (93%) dos executivos inquiridos considera que a soberania da

medida que a adopção da inteligência artificial acelera em todos os sectores, as empresas procuram transformar o potencial da tecnologia em resultados concretos. O recente estudo global do IBM Institute for Business Value (IBV), que analisou as respostas de 1.000 líderes empresariais e 8.500

IA, ou seja, o controlo permanente sobre os sistemas, os dados e a infraestrutura, será um elemento fundamental para a estratégia nas suas empresas.

O desenvolvimento de resiliência em IA implica repensar a forma como as organizações protegem a sua vantagem competitiva. Mais do que as ferramentas utilizadas, o foco está nas decisões estratégicas sob controlo da empresa, como a localização dos modelos, a gestão dos dados e a garantia de continuidade em cenários de disrupção global.

Para reduzir riscos, as empresas devem desenhar arquiteturas de IA flexíveis, capazes de permitir que cargas de trabalho, dados e agentes sejam transfe-

ridos facilmente entre diferentes ambientes e fornecedores de confiança.

A ADOÇÃO DA IA PELOS COLABORADORES ESTÁ A ACELERAR

Ao contrário do que se observa, os colaboradores estão, em grande parte, a adoptar a inteligência artificial nas suas organizações. O estudo revela que, em diferentes faixas etárias, há entre duas a três vezes mais trabalhadores favoráveis ao uso da IA do que aqueles que a rejeitam. De forma geral, consideram que a tecnologia traz benefícios, como a redução de tarefas repetitivas e rotineiras, permitindo maior foco em actividades estratégicas e de maior



OPORTUNIDADE

DE ACORDO COM O IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE TRÊS EM CADA QUATRO LÍDERES (74%) ACREDITAM QUE A DISRUPÇÃO ECONÓMICA E GEOPOLÍTICA PODERÁ CRIAR NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO.

valor, o que contribui também para o aumento da criatividade.

Os líderes empresariais acreditam que o valor real não está em substituir pessoas, mas no trabalho conjunto entre humanos e IA. No entanto, a forma como essa colaboração é implementada pode ser decisiva entre ganhos modestos ou aumentos significativos de produtividade. Por exemplo, utilizar ferramentas de IA de uso geral para acelerar a redacção de documentos e e-mails pode poupar tempo, mas recorrer a agentes de IA desenvolvidos especificamente para funções como a gestão de compras pode ter um impacto muito mais profundo nos resultados do negócio.

Além disso, o valor gerado depende também das tarefas realizadas pelos colaboradores sem apoio das ferramentas de inteligência artificial. As organizações que direccionarem os seus talentos para actividades onde a IA tem menor impacto, como as que exigem análise crítica, criatividade e construção de relações, conseguirão desbloquear maior valor acrescentado.

No entanto, esta transformação não acontece de forma imediata, exigindo uma mudança cultural e um trabalho activo no alinhamento das carreiras dos colaboradores com as novas exigências na era da IA. Os colaboradores mostram abertura para essa evolução: 56% afirmam que mudariam de organização e 42% aceitariam até uma redução salarial para terem acesso a melhores formações em competências de elevado valor,



«A VANTAGEM COMPETITIVA NÃO SERÁ DETERMINADA APENAS PELO ACESSO À TECNOLOGIA, MAS PELA CAPACIDADE DE A INTEGRAR DE FORMA ESTRATÉGICA, ÉTICA E ALINHADA COM OS OBJECTIVOS DO NEGÓCIO.»

como adaptabilidade, inovação e a capacidade de trabalhar eficazmente com tecnologias com base em IA.

A TRANSPARÊNCIA COMO BASE DA CONFIANÇA DO CLIENTE

A transparência na utilização da inteligência artificial não só evita a perda de confiança, como também pode reforçar a lealdade dos clientes e a vantagem competitiva das empresas. Os dados mostram que até 95% dos executivos consideram que a confiança será determinante para o sucesso de produtos e serviços com base na IA, embora os clientes sejam mais tolerantes a erros da tecnologia. Ainda assim, dois terços dos consumidores afirmam que mudariam de marca caso não soubessem que a IA está a ser utilizada ou não tivessem clareza sobre o uso dos seus dados.

Neste contexto, as empresas devem repensar a forma como integram a IA na experiência do cliente. Em vez de os tratar como utilizadores passivos, devem envolvê-los como participantes activos, garantindo maior controlo sobre os dados, transparência nas decisões da IA. Por exemplo, através do acompanhamento das decisões através de dashboards, acesso antecipado a novas funcionalidades e uma comunicação clara sobre como os dados são utilizados.

AMEAÇA OU OPORTUNIDADE?

No mesmo estudo, quase três em cada quatro líderes (74%) acreditam que a disrupção económica

e geopolítica poderá criar novas oportunidades de negócio. A inteligência artificial (IA) oferece às empresas a agilidade necessária para responder rapidamente a essas mudanças, especialmente através de agentes de IA, que permitem tomar decisões e ajustar processos em tempo real. Como por exemplo, redireccionar cadeias de suprimentos diante de crises geopolíticas ou adaptar campanhas de marketing de forma mais rápida em resposta às mudanças de comportamento do consumidor.

Diante deste cenário, as empresas precisam otimizar sua capacidade de resposta, integrando mais agentes de IA na tomada de decisão diária e conferindo-lhes maior autonomia para ajustar preços, mensagens e produtos. No entanto, essa autonomia traz riscos, como ciberataques. Por isso, o sucesso dependerá de uma IA bem governada, com regras éticas e integração controlada.

QUAL É A ESTRATÉGIA PARA O FUTURO?

O cerne da questão já não é se as empresas devem adoptar a inteligência artificial, mas sim como o devem fazer. As organizações que conseguirem combinar soberania tecnológica, confiança, capacitação das pessoas e uma governação responsável da IA estarão preparadas para enfrentar a incerteza e transformar a disrupção em crescimento. O futuro pertencerá às empresas que olharem para a IA como um motor de inovação, resiliência e criação de valor sustentável. ●



ESPECIAL

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

INTEL CIA

A DIGITALIZAÇÃO COMO MOTOR DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE



IA, AUTOMAÇÃO
E ANALYTICS
ESTÃO A REDEFINIR
A EXPERIÊNCIA
DO CLIENTE
NA INTEL CIA,
COLOCANDO
A TECNOLOGIA
NO CENTRO DA
TRANSFORMAÇÃO
OPERACIONAL



Intelcia tem vindo a reforçar a integração de tecnologias digitais nas suas operações, colocando a inovação no centro da sua estratégia de transformação digital. Em entrevista à Executive Digest, Alexandre Correia, director de IT & Inovação da Intelcia, explica como

a transformação digital deixou de ser apenas uma área de suporte, com a tecnologia a assumir um papel de aceleração da experiência humana, tanto para clientes como para colaboradores.

Na área de customer experience, a empresa tem vindo a integrar tecnologias como a inteligência

artificial, automação, analytics avançados e plataformas cloud, o que tem permitido tornar as operações «mais inteligentes, rápidas e preditivas», avança o director, melhorando significativamente a capacidade de resposta da organização. O consumidor actual procura experiências cada



SINERGIA HUMANO-TECNOLOGICA

A INTELICIA PROMOVE O MODELO "HUMAN AUGMENTED BY TECHNOLOGY", EM QUE A TECNOLOGIA POTENCIA O DESEMPENHO HUMANO EM VEZ DE O SUBSTITUIR

intelcia

vez mais personalizadas, disponibilidade omnicanal e resolução imediata dos seus pedidos, factores que têm acelerado a adopção de soluções tecnológicas avançadas nas operações de apoio ao cliente.

Ao mesmo tempo, a transformação digital também está a redefinir o próprio modelo de outsourcing. A prestação de serviços de outsourcing evoluiu para uma abordagem mais estratégica e não somente operacional, combinando tecnologia, dados e talento humano, com o objectivo de potenciar a eficiência, gerar conhecimento e criar maior valor de negócio para os clientes.

EFICIÊNCIA E INTELIGÊNCIA OPERACIONAL

O responsável destaca três dimensões de benefícios da digitalização: eficiência, qualidade e capacidade de escala. Do ponto de vista operacional, a Intelcia tem vindo a reduzir tempos de resposta, a automatizar tarefas repetitivas e a aumentar a produtividade das equipas, permitindo aos colaboradores dedicarem-se a «interacções de maior valor acrescentado.» No que diz respeito à qualidade, a utilização de analytics e inteligência artificial permite monitorizar as operações em tempo real, identificar padrões, antecipar problemas e actuar de forma mais proactiva.

Alexandre Correia adianta que é possível obter uma visão mais granular da experiência do cliente e intervir quase em tempo real sobre indicadores críticos. Outro aspecto relevante é a escalabi-

» Alexandre Correia, director de IT & Inovação da Intelcia

lidade. As tecnologias digitais permitem adaptar rapidamente as operações a novos volumes, canais ou mercados, mantendo a consistência e a qualidade do serviço.

Alexandre Correia sublinha que «estamos a entrar numa nova geração de customer experience», em que a inteligência artificial deixa de ser uma «ferramenta de suporte e passa a funcionar como um verdadeiro co-piloto operacional». A IA generativa está a transformar áreas como apoio ao cliente, quality monitoring, formação, knowledge management e apoio à decisão. Actualmente, é possível apoiar os agentes em tempo real com sugestões de resposta, resumo automático de interacções, pesquisa inteligente de conhecimento e automatização documental.

Já os analytics avançados permitem evoluir de uma lógica reactiva para uma lógica preditiva; passa a ser possível antecipar comportamentos, identificar riscos operacionais e recomendar acções de melhoria. A automação, por sua vez, elimina fricção operacional e acelera processos internos e externos, permitindo operações mais ágeis e eficientes.

Na experiência da Intelcia e na optimização do serviço ao cliente, os dados são considerados um «activo estratégico fundamental». Alexandre Correia afirma que estes permitem compreender padrões de comportamento, identificar



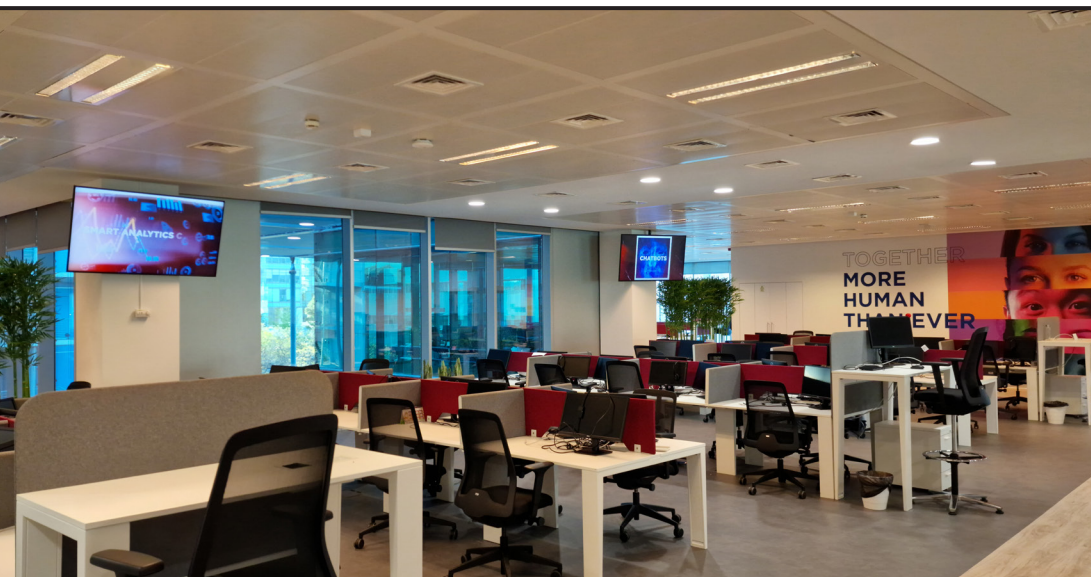
«A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DEIXOU DE SER APENAS UMA ÁREA DE SUPORTE E PASSOU A ESTAR NO CENTRO DA ESTRATÉGIA.»

causas de insatisfação, medir a performance operacional e antecipar ocorrências futuras.

Ao nível interno, a organização tem investido em plataformas analíticas e dashboards inteligentes que permitem às equipas de gestão tomar decisões mais rápidas, mais informadas e mais orientadas por evidência. No fundo, «são os dados que transformam operações tradicionais em operações inteligentes.»

O DESAFIO DA IA NA GESTÃO DA MUDANÇA

A introdução da inteligência artificial traz consigo desafios concretos, sendo «naturais numa transformação desta dimensão», aponta o director, identificando a «gestão da mudança» como o



principal desafio. A IA, ao alterar processos, funções e formas de trabalhar, exige «comunicação clara, formação e envolvimento das equipas».

Outra questão é a integração tecnológica, uma vez que muitas operações trabalham com ecossistemas complexos e plataformas distintas, pelo que a «interoperabilidade é crítica». A qualidade e a governação de dados são igualmente essenciais, dado que os modelos de IA dependem directamente da qualidade da informação disponível.

A superação destes obstáculos baseia-se, de acordo com o responsável, numa «abordagem muito pragmática», centrada na análise de casos de uso concretos, na medição rápida do impacto, no envolvimento das equipas operacionais desde o início e na promoção de uma cultura de inovação contínua.

A adopção responsável da IA é também considerada uma prioridade estratégica, defendendo que deve



«A GRANDE TRANSFORMAÇÃO SERÁ A CONVERGÊNCIA ENTRE TECNOLOGIA, DADOS, AUTOMAÇÃO E TALENTO HUMANO.»

ser «transparente, supervisionada e alinhada com princípios éticos claros», o que implica garantir a protecção de dados, a segurança da informação, a mitigação de enviesamentos e a supervisão humana nos processos críticos.

Neste sentido, existem mecanismos de governance, validação e monitorização contínua das soluções implementadas, assegurando o cumprimento da regulamentação e das boas práticas internacionais. O director de IT & Inovação sublinha ainda que as decisões críticas com impacto directo nas pessoas devem manter sempre intervenção humana, defendendo que a inteligência artificial deve apoiar a decisão, sem substituir totalmente a responsabilidade humana.

ENTRE TECNOLOGIA E COMPETÊNCIAS HUMANAS

A tecnologia deve servir para amplificar a componente humana, e não para a substituir, sendo, para

o responsável, um «equilíbrio absolutamente crítico». Embora a tecnologia assuma um papel preponderante nas operações da Intelcia, ao permitir automatizar e acelerar processos, a experiência do cliente continua a depender da «dimensão emocional e humana da interacção».

Esta ideia é reforçada pelo conceito de “human augmented by technology”, que, segundo Alexandre Correia, expressa a visão de colaboradores potenciados pela tecnologia para entregar experiências mais relevantes e de maior qualidade.

O impacto da digitalização nos perfis profissionais da Intelcia é «muito significativo e, acima de tudo, positivo», adianta o responsável. É sublinhada ainda a crescente importância das competências críticas, digitais e de colaboração com tecnologia. O surgimento de novas funções ligadas à IA, automação, data analytics, customer journey optimization e governance digital tem igualmente vindo a ganhar força. Em paralelo, a transformação digital está a valorizar competências humanas como a empatia, a curiosidade, a comunicação, o pensamento crítico e a criatividade.

O cruzamento entre tecnologia e customer experience assenta em três dimensões de aprendizagem. Em primeiro lugar, a literacia digital e a capacidade de trabalhar com ferramentas tecnológicas e dados. Em segundo lugar, a capacidade analítica e o pensamento crítico, uma vez que, cada vez mais, as decisões são orientadas por informação.



TRANSFORMAÇÃO

A IA GENERATIVA, AUTOMAÇÃO E O ANALYTICS ESTÃO A REDEFINIR O CUSTOMER EXPERIENCE, TORNANDO-O MAIS PREDITIVO E HIPERPERSONALIZADO

intelia

A terceira dimensão continua a ser a componente humana, assente em características como a empatia, comunicação, adaptabilidade e inteligência emocional. «O futuro não será das pessoas que competem com a IA, mas das que conseguem trabalhar em conjunto com ela.»

Neste contexto, a Intelcia tem vindo a investir na aprendizagem contínua dos seus colaboradores, através do desenvolvimento de programas de reskilling focados em competências digitais, ferramentas de IA, analytics, automação e novas metodologias de trabalho. «Acreditamos que o reskilling não é apenas uma necessidade operacional, mas também uma responsabilidade das empresas para preparar as pessoas para o futuro do trabalho», sublinha Alexandre Correia.

UM FUTURO MAIS INTELIGENTE, PREDITIVO E HIPERPERSONALIZADO

A evolução do sector de customer experience deverá ser marcada por operações cada vez mais inteligentes, preditivas e hiperpersonalizadas. A integração crescente de inteligência artificial generativa, automação, voice analytics, agentes virtuais e plataformas omnicanal inteligentes irá redefinir a forma como as organizações interagem com os seus clientes.

Além disso, a experiência do cliente tornar-se-á mais contextual, proactiva e instantânea, com interações fluidas entre canais digitais e humanos. Ainda assim, o factor humano continuará a desempenhar um papel diferen-

«A EVOLUÇÃO DO SECTOR DE CUSTOMER EXPERIENCE DEVERÁ SER MARCADA POR OPERAÇÕES CADA VEZ MAIS INTELIGENTES, PREDITIVAS E HIPERPERSONALIZADAS.»

ciador. Quanto maior a presença de tecnologia, maior será o valor de uma interacção humana de qualidade.

Neste contexto, a Intelcia pretende posicionar-se como um parceiro estratégico de transformação, e não apenas como um fornecedor operacional. Segundo Alexandre Correia, o objectivo passa por «combinar escala internacional, conhecimento operacional e inovação tecnológica para apoiar os clientes a reinventar a forma como interagem com os seus consumidores.» Em simultâneo, a organização está a reforçar o investimento em inteligência artificial, analytics, automação e plataformas digitais, mantendo uma abordagem pragmática e orientada para o impacto no negócio. A ambição passa por liderar esta transformação através de inovação, foco em resultados e valorização das pessoas.

O director de TI aponta várias tendências tecnológicas e de mercado que deverão ter um impacto significativo na digitalização e na aplicação da inteligência artificial à experiência do cliente nos próximos anos. Segundo



A INTELICIA
PRETENDE
POSICIONAR-SE
COMO UM
PARCEIRO
ESTRATÉGICO
DE TRANSFOR-
MAÇÃO, E
NÃO APENAS
COMO UM
FORNECEDOR
OPERACIONAL

o responsável, a IA generativa será uma das principais forças de transformação, ao revolucionar a produtividade, o apoio à decisão e a forma como as organizações interagem com os clientes.

Outra tendência destacada é a evolução para modelos cada vez mais orientados por dados e por analytics preditivo, permitindo antecipar necessidades, personalizar experiências e suportar a tomada de decisões em tempo real. Destaca ainda o crescimento de agentes inteligentes autónomos, da automação avançada e de experiências omnicanal totalmente integradas, que irão reforçar a fluidez entre canais digitais e humanos.

Contudo, sublinha que uma das transformações mais relevantes será a «capacidade de orquestração.» Na sua opinião, o verdadeiro diferencial deixará de estar em tecnologias isoladas e passará a residir na capacidade de «orquestrar pessoas, inteligência artificial, dados, canais e processos de forma integrada e fluida.»

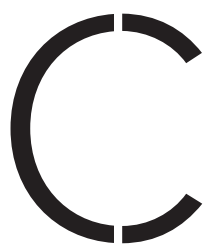
As organizações mais competitivas serão aquelas que conseguirem criar ecossistemas inteligentes, onde a tecnologia trabalha de forma integrada para simplificar e personalizar a experiência, sem comprometer a componente humana. «A grande transformação será a convergência entre tecnologia, dados, automação e talento humano», afirma Alexandre Correia, acrescentando que as empresas que conseguirem equilibrar estes elementos serão as que liderarão o futuro da customer experience. ●



MEO

O MAIOR DESAFIO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL CONTINUA A SER HUMANO

A TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL ASSUME HOJE
UM PAPEL CENTRAL NAS
DECISÕES ESTRATÉGICAS
DAS ORGANIZAÇÕES



Com a aceleração da inteligência artificial, a crescente dependência de infra-estruturas digitais e a necessidade de responder a mercados cada vez mais exigentes, as empresas são chamadas a repensar processos, modelos operativos e a própria forma como criam valor.

Para Luís Calado Pereira, director de Gestão de Oferta ICT da MEO, esta evolução exige uma abordagem integrada, que combine conectividade, dados, cloud, cibersegurança e inteligência artificial. Em entrevista à Executive Digest, o responsável defende que a tecnologia só produz impacto

quando acompanhada por liderança, mudança cultural e capacidade de execução, destacando o papel das infra-estruturas digitais como base para a competitividade futura das organizações.

A própria MEO encontra-se num processo de transformação que procura reposicionar a empresa



ECONOMIA DIGITAL

«SE OLHARMOS PARA A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO CÉREBRO DA ECONOMIA DIGITAL, A CONECTIVIDADE SERÁ O SISTEMA NERVOSO. SEM REDES ROBUSTAS E RESILIENTES, NÃO HÁ DADOS. SEM DADOS, NÃO HÁ IA. E SEM IA, NÃO HÁ ESCALA VERDADEIRAMENTE TRANSFORMADORA.»



para responder às novas exigências do mercado. Segundo Luís Calado Pereira, a ambição passa por evoluir de operador de telecomunicações para uma organização tecnológica com uma oferta mais abrangente. Como explica, a empresa pretende tornar-se «uma plataforma integrada de serviços digitais que combina conectividade, tecnologia, dados e Inteligência Artificial», assumindo um papel mais relevante na economia digital nacional.

Este reposicionamento assenta em três eixos principais: a consolidação da liderança em conectividade e infra-estruturas críticas, o alargamento do ecossistema de serviços e uma transformação interna focada na eficiência, agilidade e proximidade ao cliente. Neste contexto, a área empresarial assume um papel particularmente importante, procurando afirmar-se como parceiro tecnológico das organizações portuguesas nos seus processos de modernização.

Questionado sobre os principais obstáculos enfrentados pelas empresas portuguesas, Luís Calado Pereira identifica dois grandes desafios. O primeiro é estrutural e está relacionado com a existência de sistemas antigos, processos fragmentados e dificuldades de integração tecnológica. O segundo é de natureza cultural e prende-se com a necessidade de alterar formas de trabalho e processos de decisão.

Na sua opinião, a transformação digital só produz resultados quando é assumida pela gestão de topo como uma prioridade estratégica. Por isso, considera que o sucesso



» Luís Calado Pereira, director de Gestão de Oferta ICT da MEO

não depende exclusivamente da tecnologia adoptada, mas sobretudo da capacidade das organizações para promover mudanças internas consistentes e sustentadas.

A IMPORTÂNCIA DA CONECTIVIDADE PARA A NOVA ECONOMIA DIGITAL

Entre os factores que estão a acelerar a digitalização das empresas, Luís Calado Pereira destaca a evolução das infra-estruturas de conectividade. Na sua visão, a relação entre conectividade e inteligência artificial é hoje indissociável.

«Se olharmos para a inteligência artificial como cérebro da economia digital, a conectividade será o sistema nervoso. Sem redes robustas e resilientes, não há dados. Sem dados, não há IA. E sem IA, não há escala verdadeiramente transformadora», afirma.

Neste cenário, a fibra óptica continua a desempenhar um papel fundamental, garantindo largura de banda, fiabilidade e baixos níveis de latência para aplicações cada vez mais exigentes. Paralelamente, o desenvolvimento do 5G está a abrir novas possibilidades para as empresas, permitindo configurar redes adaptadas a diferentes necessidades operacionais.

O responsável destaca particularmente o potencial do 5G Standalone, que possibilita níveis superiores de eficiência e segurança, criando condições para aplicações em áreas como a automação industrial, logística, telemedicina e cidades inteligentes. A cloud surge como complemento natural deste ecossistema, permitindo às organizações aceder a recursos computacionais escaláveis sem a necessidade de investimentos pesados em infra-estrutura própria.

Apesar dos avanços registados nos últimos anos, Luís Calado Pereira considera que o principal desafio já não está tanto na disponibilidade das infra-estruturas, mas na velocidade de adopção das tecnologias que estas permitem.

A inteligência artificial constitui outra das áreas que mais atenção tem vindo a concentrar. Na MEO, explica, esta tecnologia é encarada como uma responsabilidade estratégica e não apenas como uma ferramenta operacional.

«Na MEO, encaramos a inteligência artificial como uma responsabilidade estratégica, integrando-a com segurança, rigor e visão de longo prazo em áreas de valor mensurável», refere.



«NA MEO, ENCARAMOS A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO UMA RESPONSABILIDADE ESTRATÉGICA, INTEGRANDO-A COM SEGURANÇA, RIGOR E VISÃO DE LONGO PRAZO EM ÁREAS DE VALOR MENSURÁVEL.»



A criação de um centro dedicado à inteligência artificial permitiu estruturar esta abordagem e acelerar o desenvolvimento de casos de utilização com impacto directo na actividade da empresa e na experiência dos clientes. Entre as aplicações já em funcionamento encontram-se soluções destinadas a melhorar o apoio ao cliente, reduzir pedidos relacionados com facturação e reforçar os mecanismos de auto-serviço.

No segmento empresarial, a inteligência artificial encontra-se integrada em diferentes ofertas, incluindo soluções capazes de antecipar erros, otimizar processos e reduzir custos em sectores como banca, saúde, hotelaria e retalho. O responsável destaca ainda o contributo da IA generativa para o aumento da produtividade nas organizações.

MODERNIZAÇÃO GRADUAL E CIBERSEGURANÇA COMO PRIORIDADE

Uma das preocupações mais comuns das empresas continua a ser a coexistência entre sistemas legacy e novas plataformas digitais. Luís Calado Pereira reconhece que este é um dos desafios mais complexos da transformação digital, defendendo que não existem soluções universais.

Na sua opinião, o primeiro princípio deve ser a gradualidade. Em vez de substituições abruptas, as organizações devem optar por processos de modernização faseados, focados nas áreas de maior impacto e suportados por uma gestão rigorosa do risco.



«HOJE, É
UM FACTOR
CRÍTICO DE
COMPETITI-
VIDADE,
CONFIANÇA E
CONTINUIDADE
- UM INVESTI-
MENTO COM
RETORNO
REAL, E
NÃO APENAS
UM CUSTO.»

O segundo princípio passa pela integração. Muitas vezes, explica, o valor pode ser criado através da ligação entre sistemas existentes e novas soluções, recorrendo a API, middleware e plataformas de dados sem necessidade de substituições totais. É precisamente nesta lógica que a MEO procura responder com soluções modulares e adaptáveis ao grau de maturidade digital de cada organização.

À medida que a digitalização avança, cresce também a preocupação com a segurança. Para Luís Calado Pereira, a cibersegurança deixou de ser apenas uma questão tecnológica para assumir uma dimensão estratégica.

«Hoje, é um factor crítico de competitividade, confiança e continuidade - um investimento com retorno real, e não apenas um custo», afirma.

Segundo o responsável, as organizações mais avançadas são aquelas que incorporam a segurança desde a fase de concepção dos projectos, adoptando uma abordagem de gestão contínua do risco. Na MEO, a cibersegurança é tratada de forma transversal, através de soluções de monitorização permanente, protecção avançada e mecanismos de resposta a incidentes.

No contexto específico da inteligência artificial, a empresa concentra-se em três áreas consideradas essenciais: governação, gestão de identidades e segurança dos dados. A monitorização contínua dos sistemas e a capacidade de análise e correlação de eventos completam esta abordagem.



A evolução da experiência do cliente constitui outra consequência directa da digitalização. Luís Calado Pereira observa que os consumidores e utilizadores empresariais passaram a comparar qualquer experiência com os padrões definidos pelas grandes plataformas digitais globais, elevando significativamente o nível de exigência.

Neste contexto, a hiperpersonalização, a omnicanalidade e a proactividade assumem um papel crescente. O responsável explica que a MEO tem vindo a investir em mecanismos capazes de antecipar problemas e resolver anomalias de forma automática, reduzindo tempos de resposta e melhorando a experiência global dos clientes.

«O objectivo é uma relação cada vez mais “invisível”: antecipar necessidades, reduzir fricção e criar mais valor», resume.

A transformação para modelos de smart business é outra tendência que já se faz sentir em diversos sectores de actividade. Luís Calado Pereira identifica a indústria, logística, banca, seguros e saúde entre os sectores mais avançados na adopção de tecnologias como Internet das Coisas, análise de dados, automação e 5G.



ESTRATÉGIA

«O PRINCIPAL DESAFIO PARA AS EMPRESAS SERÁ ESTRATÉGICO, CULTURAL E DE GOVERNAÇÃO: INTEGRAR ESTAS TECNOLOGIAS COM DADOS DE QUALIDADE E LIDERANÇA PREPARADA SERÁ DECISIVO PARA GARANTIR UMA VANTAGEM COMPETITIVA SAUDÁVEL.»



**«O OBJECTIVO É UMA
RELAÇÃO CADA VEZ MAIS
“INVISÍVEL”: ANTECIPAR
NECESSIDADES, REDUZIR
FRICÇÃO E CRIAR MAIS VALOR.»**

Por outro lado, áreas como o comércio tradicional, construção e agricultura continuam a apresentar maior margem de evolução, muitas vezes devido a limitações de recursos ou competências. Ainda assim, considera que a democratização tecnológica está a tornar esta transformação mais acessível.

«Hoje, tecnologias como IoT, cloud, IA generativa e 5G tornam a transformação mais acessível, permitindo a qualquer empresa avançar de forma concreta para o smart business», sublinha.

No plano internacional, Luís Calado Pereira considera que Portugal apresenta vantagens competitivas relevantes, nomeadamente ao nível das infra-estruturas de conectividade. Destaca a densidade da rede de fibra e a existência de infra-estruturas críticas capazes de posicionar o País como um hub tecnológico.

Contudo, admite que subsistem desafios estruturais importantes. A predominância de pequenas e médias empresas, frequentemente com menor capacidade de investimento, continua a limitar a velocidade da transformação digital. Acresce a necessidade de

reforçar a literacia digital, criar mecanismos de financiamento adequados e aumentar a capacidade de atracção e retenção de talento qualificado.

Luís Calado Pereira acredita que, no futuro, tecnologias como Internet das Coisas, edge computing e inteligência artificial irão convergir numa nova arquitectura digital que permitirá às organizações operar de forma mais eficiente e inteligente.

«O IoT, o edge computing e a IA devem ser vistos como camadas complementares de uma nova arquitectura digital que permite às organizações serem mais inteligentes, eficientes e ágeis», afirma.

Em particular, considera que a evolução da IA generativa para modelos de Agentic AI poderá ter um impacto transversal na produtividade e nos processos empresariais. Contudo, alerta que o principal desafio não será tecnológico, mas estratégico e organizacional.

«O principal desafio para as empresas será estratégico, cultural e de governação: integrar estas tecnologias com dados de qualidade e liderança preparada será decisivo para garantir uma



«O OBJECTIVO
É UMA
RELAÇÃO
CADA VEZ
MAIS
“INVISÍVEL”:
ANTECIPAR
NECESSIDADES,
REDUZIR
FRICÇÃO
E CRIAR
MAIS VALOR.»

vantagem competitiva saudável», refere.

Para o responsável, a capacidade de adaptação cultural continuará a distinguir as organizações mais bem-sucedidas. Defende que a tecnologia, apesar de essencial, representa apenas uma parte da equação.

«Na transformação digital, a tecnologia é a parte mais fácil, sendo que o maior desafio é cultural, envolvendo pessoas, processos e formas de decisão», afirma.

Neste contexto, destaca a importância de lideranças capazes de promover experimentação, aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências. Como resume, «quanto mais inteligente é a tecnologia, mais humana deve ser a liderança».

Nos próximos anos, Luís Calado Pereira antecipa um período de forte transformação impulsionado por duas grandes tendências. A primeira será a generalização da Agentic AI e da automação inteligente, capazes de executar tarefas complexas e apoiar decisões com níveis crescentes de autonomia. A segunda será a afirmação da resiliência digital e da cibersegurança como prioridades estratégicas de topo.

As organizações que conseguirem combinar inteligência artificial, segurança, governação robusta e equipas preparadas estarão melhor posicionadas para competir num ambiente onde o digital deixou de ser apenas um suporte da actividade para se tornar a própria infraestrutura sobre a qual assenta a criação de valor. ●



NOVA SBE

PREPARAR LÍDERES PARA UM MUNDO ORIENTADO POR IA

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL ESTÁ A REDEFINIR A LIDERANÇA, A TOMADA DE DECISÃO E OS MODELOS DE NEGÓCIO, OBRIGANDO AS ORGANIZAÇÕES A REPENSAR A FORMA COMO CRIAM VALOR E DESENVOLVEM TALENTO



inteligência artificial está a deixar de ser apenas uma ferramenta tecnológica para assumir um papel central na forma como as empresas decidem, inovam e organizam o trabalho. Em entrevista à Executive Digest, Marco Vilela Gomes, Executive Director for Corporate Business Development da Nova SBE Executive Education, e Miguel Bello, AI Portfolio Director da Nova SBE Executive Education e Executive Director of Corporate Relations da Nova SBE, explicam como a liderança, a formação e a cultura organizacional terão de evoluir para responder a esta nova realidade.

A inteligência artificial tornou-se uma prioridade estratégica nas empresas. Que transformação está a provocar nas organizações?

Nos últimos dois anos, a IA acelerou significativamente, sobretudo após o lançamento do ChatGPT. Muitas pessoas já obtêm ganhos de produtividade no dia a dia, mas o desafio agora é escalar essa utilização para toda a organização.

As empresas perceberam que não basta usar IA como ferramenta. É necessário adoptar uma men-

talidade “AI-first”, redesenhando processos e integrando a IA como uma capacidade central. Mais do que automatizar tarefas, a IA está a transformar a tomada de decisão, a partilha de conhecimento e os modelos operacionais.

A vantagem competitiva dependerá cada vez mais da qualidade dos dados, da capacidade de adaptação e da forma como os líderes trabalham com a IA. Estamos a caminhar para organizações com menos foco em tarefas repetitivas e mais na gestão da inteligência, do contexto e das relações humanas, o que exigirá sobretudo transformação cultural e liderança.

O que significa hoje liderar com IA, para além da sua utilização operacional?

Liderar com IA vai além da utilização de ferramentas. Implica transformar a forma como a organização pensa, aprende, decide e executa.

Os líderes devem usar a IA como apoio à decisão, sem confundir velocidade com valor. Por isso, será cada vez mais importante desenvolver pensamento crítico nas equipas, capacitando-as para questionar, validar informação e interpretar contextos. O papel da liderança evolui da execução e controlo para a orquestração da inteligência humana e artificial.

Como se preparam os líderes para tomar decisões num contexto em que a IA faz parte do dia a dia das organizações?

Não vejo este desafio como uma questão geracional. A liderança sempre exigiu adaptação a novas realidades. O importante não é tornar os líderes especialistas técnicos, mas dar-lhes conhecimento, confiança e sentido crítico.

Os líderes precisam de compreender o que a IA permite fazer, onde cria valor, onde falha, que riscos introduz e que perguntas devem



colocar às equipas. Liderar com IA depende menos do domínio da tecnologia e mais da capacidade de perceber como esta transforma decisões, processos, modelos de trabalho e fontes de vantagem competitiva.

Num contexto em que qualquer profissional pode usar IA generativa, qual é o valor destas formações numa escola de negócios?

O valor já não está no acesso à ferramenta, mas na capacidade de transformar uma utilização individual numa competência estratégica da organização.

Numa escola de negócios, não se trata apenas de ensinar funcionalidades, mas de fornecer contexto e visão de negócio. A questão deixa de ser como usar melhor a ferramenta e passa a ser como melhorar decisões, redesenhar processos e criar valor.

Por isso, a formação em IA deve ir além da produtividade individual, focando-se na tomada de decisão, na transformação organizacional e na criação de vantagem competitiva.

O que diferencia programas como o Managing with AI e o Maximizing Business Impact with AI de outras formações em transformação digital?

A principal diferença é que não são programas sobre tecnologia, mas sobre o impacto da IA na gestão, na liderança e na criação de valor. Muitas organizações já experimentam IA, mas continuam a ter dificuldade em transformar essa utilização em resultados concretos.

O objectivo é ajudar líderes e equipas a passar de iniciativas dispersas para uma abordagem estruturada, alinhada com o negócio e orientada para resultados. O Managing with AI foca-se na gestão de empresas, pessoas, processos e produtos com IA, enquanto o Maximizing Business Impact with AI aborda a transformação dos modelos de negócio e operacionais. A oferta inclui ainda programas mais práticos, centrados na produtividade individual.

Estes programas surgiram em resposta às necessidades das empresas ou de uma visão estratégica da Nova SBE?

Resultam das duas dimensões: da proximidade ao mercado e de uma visão antecipatória sobre as transformações que irão marcar as organizações nos próximos anos.

O objectivo não foi apenas criar programas sobre IA, mas ajudar líderes a reflectir sobre o impacto desta tecnologia na liderança, cultura organizacional, tomada de decisão, inovação e modelos de trabalho. A parceria com o Digital, Data & Design Institute de Harvard reforça esta ambição, combinando conhecimento internacional com aplicação prática e reflexão estratégica.

» Marco Vilela Gomes, Executive Director for Corporate Business Development da Nova SBE Executive Education



AI-FIRST
«É NECESSÁRIO ADOPTAR UMA MENTALIDADE “AI-FIRST”, REDESENHANDO PROCESSOS E INTEGRANDO A IA COMO UMA CAPACIDADE CENTRAL.»

Que resistências continuam a existir nas organizações portuguesas à adopção da IA e como pode a formação ajudar a ultrapassá-las?

As principais resistências à IA são hoje culturais e organizacionais, mais do que tecnológicas. Muitas empresas continuam numa fase de experimentação isolada e persistem dúvidas sobre o impacto da IA no futuro do trabalho.

A formação é essencial para acelerar esta transformação, ajudando líderes e equipas a desenvolver pensamento crítico, capacidade de interpretação e tomada de decisão em contextos cada vez mais complexos.

Que papel têm as escolas de negócios na era da inteligência artificial, quando o conhecimento está mais acessível do que nunca?

As escolas de negócios já não podem limitar-se a transmitir conhecimento. Quando a informação está disponível em segundos, o verdadeiro valor está na capacidade de a interpretar, contextualizar e transformar em acção.

O seu papel passa por ajudar a distinguir o essencial do acessório, desafiar modelos mentais e ligar conhecimento, tecnologia e aplicação prática. Mais do que fornecer conteúdos, devem preparar os líderes para aplicar esse conhecimento a problemas reais com sentido crítico, responsabilidade e visão estratégica.

As empresas portuguesas estão preparadas para desenvolver uma cultura de decisão baseada em dados e IA?



Existem empresas portuguesas muito avançadas, mas continua a haver uma diferença significativa entre ter dados e decidir com base neles.

Muitas organizações já dispõem de dashboards, plataformas e projectos de IA, mas isso não significa que tenham alterado as suas rotinas de decisão. Uma verdadeira cultura de decisão baseada em evidência exige capacidade para formular boas perguntas, interpretar informação, questionar pressupostos e integrar dados nos momentos críticos de decisão.

Exige também lideranças dispostas a deixar que a evidência influencie e desafie as suas decisões.

Onde deve estar a fronteira entre o apoio da IA e o discernimento humano na tomada de decisão?

A IA deve reforçar a capacidade de reflexão e decisão dos líderes, mas não substituir o discernimento humano. O principal risco não está na tecnologia, mas na tentação de delegar o pensamento crítico.

A IA consegue analisar padrões, gerar cenários e acelerar o processamento de informação. No entanto, continua a caber às pessoas interpretar contextos, avaliar consequências, gerir compromissos e tomar decisões. A responsabilidade e o julgamento final devem permanecer humanos.

O maior impacto da IA estará nos ganhos de eficiência ou na reinvenção dos modelos de trabalho e de negócio?

Os ganhos de eficiência são apenas o ponto de partida. O verdadeiro



» Miguel Bello,
AI Portfolio
Director da
Nova SBE
Executive
Education
e Executive
Director of
Corporate
Relations da
Nova SBE

impacto surge quando as empresas utilizam a IA para repensar processos, funções, modelos de serviço e formas de criar valor.

Se a IA for usada apenas para acelerar modelos existentes, estará a ser aproveitada apenas uma parte do seu potencial. O grande desafio é redesenhar processos e modelos de negócio, integrando a IA como uma capacidade central da organização.

Quais são os principais desafios humanos, éticos e organizacionais que os líderes não podem ignorar na adopção da IA?

Os maiores desafios da IA são humanos e organizacionais. Mais do que perceber o que a tecnologia consegue fazer, importa definir como a utilizar de forma responsável. A IA irá alterar modelos de decisão e formas de trabalho, tornando essenciais a

confiança, a transparência e o pensamento crítico.

Os líderes e as business schools têm um papel central em garantir que esta transformação é conduzida de forma ética e estratégica.

Que papel poderá a formação executiva em IA desempenhar na competitividade digital de Portugal nos próximos anos?

Nos próximos anos, a IA tornar-se-á uma competência transversal de liderança e gestão. A competitividade dependerá da capacidade das organizações para aprender, adaptar-se e transformar a tecnologia em valor.

Mais do que ensinar ferramentas, será necessário preparar líderes para tomar melhores decisões e redesenhar processos. É nesse contexto que a Nova SBE Executive Education procura apoiar as organizações na ligação entre tecnologia, inovação e negócio.

Como surge o IA Nation e de que forma ajuda as empresas a investir em competências de IA através dos Fundos de Compensação do Trabalho?

O IA Nation surgiu para acelerar a capacitação das empresas e das pessoas em inteligência artificial, ajudando a transformar a tecnologia em qualificação, execução e competitividade.

O projecto permite utilizar os Fundos de Compensação do Trabalho como um investimento estratégico nas competências do futuro, promovendo produtividade, inovação e crescimento sustentável. ●



«O PAPEL DA
LIDERANÇA
EVOLUI DA
EXECUÇÃO E
CONTROLO
PARA A OR-
QUESTRAÇÃO
DA INTELIGÊN-
CIA HUMANA
E ARTIFICIAL.»

Marcamos os Tempos com líderes fluentes em IA

#1 em Portugal

#2 Parceria a longo
prazo no mundo

#9 Programas Customizados
no mundo



Conheça o portefólio
de 2026





NTT DATA PORTUGAL

A AGENTIFICAÇÃO DA SOCIEDADE

«A IA DEIXOU DE SER APENAS EXPERIMENTAÇÃO TECNOLÓGICA. ESTÁ A TORNAR-SE NUM FACTOR REAL DE TRANSFORMAÇÃO DA FORMA COMO VIVEMOS, TRABALHAMOS E INTERAGIMOS.»

A

inteligência artificial está a entrar numa nova fase de maturidade. Depois de anos marcados por testes-piloto e experimentação, as organizações procuram agora transformar o potencial da tecnologia em ganhos concretos de produtividade, eficiência e escala. A agentificação, a soberania tecnológica e o impacto da IA no mercado de trabalho são conceitos que colocam novos desafios às empresas. Em entrevista à Executive Digest, João Viana Ferreira, partner da NTT DATA Portugal, analisa a forma como a inteligência artificial está a ser integrada e os investimentos necessários para acelerar a passagem da experimentação à criação de valor.

A inteligência artificial está no centro da discussão empresarial. Estamos perante um hype ou uma transformação real?

As duas. Existe sempre uma componente de hype associada às grandes mudanças tecnológicas, onde a velocidade das nossas expectativas é muito superior à velocidade a que o mundo físico, em toda a sua complexidade social, consegue reagir. Este facto é exacerbado pela dinâmica da comunicação digital e das redes sociais (onde tudo acontece ao minuto), muito mais rápido que o mundo físico, onde é necessário construir data centers, montar modelos de negócio, formar e gerir equipas. Aconteceu com a internet, com a cloud e com o mobile (e em períodos anteriores com os caminhos-de-ferro, a aviação ou o telégrafo). Mas reduzir a inteligência artificial a

uma tendência passageira é um erro. Hoje já existem impactos concretos e mensuráveis.

O Global AI Report 2026 da NTT DATA, baseado num inquérito a mais de 2.500 executivos em 35 países, mostra que as organizações mais avançadas em IA têm 2,5 vezes mais probabilidade de crescer acima de 10% em receitas e três vezes mais probabilidade de atingir margens superiores a 15%. O que demonstra que a IA deixou de ser apenas experimentação tecnológica: Está a tornar-se num factor real de transformação da forma como vivemos, trabalhamos e interagimos. A nuance é que ainda estamos numa fase inicial, não conseguimos vislumbrar claramente onde o processo vai



IMPACTO

O GLOBAL AI REPORT 2026 DA NTT DATA PORTUGAL REVELA QUE AS ORGANIZAÇÕES MAIS AVANÇADAS EM IA APRESENTAM UM DESEMPENHO FINANCEIRO SUPERIOR



terminar. Como tal, ainda estamos numa fase de transição.

Muitas organizações continuam entre a experimentação e a transformação efectiva do modelo operativo, porque esta demora tempo. A tecnologia evolui rapidamente, mas as empresas transformam-se de forma gradual porque existem processos, cultura, sistemas legados e responsabilidade operacional. A dúvida não é se a IA vai ser relevante. Isso sabemos que será. O verdadeiro desafio é transformar potencial tecnológico em valor económico e social sustentável.

Muitas empresas continuam focadas em provas de conceito. Como é que se passa do piloto para a criação de valor?

Esse é provavelmente um dos temas mais importantes desta fase. Nos últimos anos, assistimos a uma enorme vaga de pilotos e experimentação, o que foi positivo porque permitiu aprender rapidamente. Mas um piloto não é transformação. E, no limite, as organizações precisam de tempo. Vivemos hoje num contexto muito imediatista, onde esperamos que tudo aconteça rapidamente. Mas a própria história da tecnologia mostra-nos que as grandes transformações levam tempo a amadurecer. A democratização da internet, por exemplo, demorou praticamente duas décadas e continua ainda hoje a evoluir.

No fundo, a questão deixou de ser perceber o potencial da IA. Esse potencial já ninguém discute. O verdadeiro desafio agora é operacionalizar, integrar e escalar,



«O VERDADEIRO DESAFIO É TRANSFORMAR POTENCIAL TECNOLÓGICO EM VALOR ECONÓMICO E SOCIAL SUSTENTÁVEL.»

enquanto o negócio “business as usual” tem de continuar, estamos simultaneamente a garantir que tudo continua a correr como “normalmente”, e a transformar a forma como trabalhamos.

O estudo global da NTT DATA mostra que apenas 15% das organizações podem hoje ser consideradas verdadeiros “líderes em IA”. E o que as diferencia não é apenas tecnologia. É sobretudo a capacidade de execução. Essas organizações vão conjugando vários factores, com diferentes níveis de equilíbrio: i) estratégias claras, com liderança interessada e presente no tema ii) governação estruturada, iii) foco em domínios de elevado valor económico; iv) uma abordagem transversal da transformação; e v) integração com os processos reais do negócio.

Quais são os temas tecnológicos e sociais mais relevantes nesta evolução?

A IA envolve muito mais do que tecnologia. Talvez um dos aspectos mais fascinantes desta evolução seja precisamente a diversidade e amplitude de temas que cobre, desde desafios altamente técnicos até questões económicas, sociais, ambientais e até filosóficas. Naturalmente, existem temas tecnológicos fundamentais como cloud, dados, cibersegurança, AI engineering ou integração de sistemas. Mas rapidamente percebemos que esta transformação vai muito além da dimensão técnica. A sustentabilidade é um bom exemplo. O crescimento da IA vai aumentar significativamente as necessidades

energéticas globais. O debate sobre eficiência energética, data centers e capacidade computacional será cada vez mais relevante.

Existe igualmente a questão da soberania tecnológica. O estudo da NTT DATA mostra que muitas organizações estão a reforçar investimentos em cloud privada e soberana, precisamente para reduzir dependências externas e aumentar o controlo sobre dados críticos.

Outro tema central é o impacto nas competências e no mercado de trabalho. E aí talvez estejamos perante uma das mudanças mais profundas. A forma como diferentes gerações vão adaptar-se será naturalmente muito distinta. Integrar GenAI no quotidiano profissional aos 45 ou 50 anos é muito diferente de entrar hoje no mercado de trabalho depois de um percurso académico já suportado por estas tecnologias. Algumas funções serão automatizadas parcial ou totalmente, mas também surgirão novas especializações.

Fala-se muito sobre “agentificação”. O que significa exatamente esse conceito?

A agentificação representa uma das mudanças mais profundas desta nova era tecnológica. Durante décadas habituámo-nos a utilizar software como ferramenta. Agora começamos a ter agentes digitais capazes de executar tarefas, tanto no contexto profissional como pessoal (como programar, marcar férias de um utilizador ou fazer compras) de forma relativamente autónoma, com base em todo o



ESPECIAL
TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL

NTT DATA
PORTUGAL

conhecimento histórico acumulado, personalizável, que têm de um utilizador (incluindo interação autónoma entre diferentes agentes, sem envolvimento humano, mas representando diferentes humanos e diferentes empresas). Estamos a caminhar para um modelo onde pessoas e agentes digitais coexistirão em praticamente todos os sectores: empresas, saúde, educação, administração pública ou serviços financeiros.

O que significa tudo isto para as organizações?

Significa que as empresas terão de aprender a operar num ambiente de enorme aceleração e incerteza. As organizações mais bem-sucedidas serão aquelas que conseguirem combinar capacidade tecnológica, velocidade de aprendizagem e abertura cultural. O Global AI Report da NTT DATA mostra precisamente isso: os líderes em IA distinguem-se pela combinação entre visão estratégica, governação forte, modernização tecnológica e capacidade de execução.

As empresas terão de criar espaço para experimentar, adaptar-se rapidamente e promover aprendizagem contínua. Durante décadas, as organizações foram desenhadas sobretudo para estabilidade e eficiência. Agora precisam também de ser desenhadas para adaptação contínua.

Isso terá inevitavelmente impacto na própria estrutura das organizações: na forma como as equipas se organizam, na distribuição geracional dentro das empresas, nos modelos de liderança e até na



» João Viana
Ferreira,
partner da NTT
DATA Portugal

forma como os processos internos são desenhados e executados. Mas, com tudo isto, emerge a questão: qual passa a ser o papel social de uma organização quando ganha toda esta flexibilidade?

Portugal pode beneficiar desta transformação?

Sem dúvida. Portugal tem uma oportunidade muito relevante nesta nova vaga tecnológica. Temos talento qualificado, capacidade de engenharia, universidades competitivas e uma crescente reputação internacional em tecnologia, que também nos permite atrair talento internacional. Num momento em que as organizações procuram parceiros capazes de combinar cloud, dados e IA de forma integrada, Portugal pode posicionar-se como um hub internacional de inovação, engenharia avançada e serviços digitais.

O conceito de Value Shore ganha aqui especial relevância. Hoje, as empresas não procuram apenas eficiência de custos. Procuram talento especializado, capacidade de execução e criação de valor. Se conseguirmos fortalecer o ecossistema tecnológico nacional, isso terá efeitos multiplicadores, num círculo virtuoso: mais inovação, mais start-ups, maior sofisticação económica e maior exportação de conhecimento, aumentando



«AS ORGANIZAÇÕES MAIS BEM-SUCEDIDAS SERÃO AQUELAS QUE CONSEGUIREM COMBINAR CAPACIDADE TECNOLÓGICA, VELOCIDADE DE APRENDIZAGEM E ABERTURA CULTURAL.»



a exigência do próprio modelo económico e social do país - fica por pensar e definir, mais uma vez, o que acontece a quem fica fora deste círculo virtuoso, e como se distribuem os ganhos desta transformação.

O que está a NTT DATA a fazer nesta área?

A NTT DATA está a investir fortemente na capacitação dos colaboradores, no desenvolvimento de competências e na criação de soluções concretas de transformação com IA. A partir de Portugal já trabalhamos em modelos de Value Shore para diferentes geografias e sectores, incluindo aviação e serviços financeiros.

Temos equipas nacionais envolvidas em projectos internacionais nas áreas de AI engineering, cloud, data, data science e computer vision. Estamos igualmente envolvidos em projectos relevantes de transformação em Portugal, ajudando organizações a modernizar operações, a acelerar a adopção de IA e a criar modelos mais sustentáveis de crescimento.

O nosso foco não é apenas desenvolver tecnologia. É construir capacidade sustentável.

Isso significa formar pessoas, criar equipas multidisciplinares, desenvolver governação responsável e ajudar organizações a transformar-se de forma segura e orientada para valor.

Acreditamos que o maior diferencial competitivo dos próximos anos será a combinação entre talento humano e utilização responsável da Inteligência Artificial. ●



Criamos o futuro hoje.

A NTT DATA é uma consultora global de negócio e tecnologia, comprometida em ajudar os clientes a inovar, a otimizar e a transformar-se para o sucesso.

Na qualidade de Global Top Employer, a empresa tem especialistas em mais de 70 países e um ecossistema sólido de parceiros.

A NTT DATA faz parte do Grupo NTT.

Visite-nos em
pt.nttdata.com



Ignite
tomorrow_____today.



RANDSTAD

PORQUE A SUA EMPRESA SOBREAQUECE (E A IA É A SOLUÇÃO)

A IA EXIGE UMA NOVA FORMA
DE LIDERANÇA, CENTRADA NA
AUTOMAÇÃO E NA CRIAÇÃO
DE ORGANIZAÇÕES MAIS ÁGEIS
E EFICIENTES, INVERTENDO O
EXCESSO DE BUROCRACIA



EXECUÇÃO

AO AUTOMATIZAR TAREFAS REPETITIVAS E FLUXOS DE DECISÃO, OS “AGENTIC WORKFLOWS” ESTÃO A TRANSFORMAR A IA DE SIMPLES FERRAMENTA EM INFRA-ESTRUTURA OPERACIONAL DAS EMPRESAS



S

e lidera uma empresa em Portugal, é provável que reconheça esta frustração: apesar de todos os investimentos em tecnologia e do discurso sobre agilidade, muitas organizações parecem estar a mover-se cada vez mais devagar. Os projectos arrastam-se. A burocracia multiplica-se.

As equipas estão exaustas. E a promessa da Inteligência Artificial (IA) continua muitas vezes presa num purgatório de POC (provas de conceito) por causa do medo do risco e da inércia.

Para entender a raiz deste problema os líderes empresariais precisam de abandonar as velhas metáforas biológicas. Adoramos falar do “ADN” da nossa empresa ou debater a sua “saúde” organizacional. A biologia não explica por que razão startups, inicialmente ágeis, acabam quase sempre por ceder ao peso da burocracia à medida que crescem.

Para compreender o que está a acontecer à sua empresa, precisa da segunda lei da termodinâmica. Uma empresa não é um organismo, é um “motor térmico”. Tal como um reactor, uma corporação queima combustível (capital, tempo, talento) para criar bolsões de ordem (valor, serviços) num mercado caótico. E a lei inegociável da física dita que não se pode criar ordem sem criar desperdício e desordem - a entropia.

Os nossos “motores” corporativos estão a sobreaquecer. O atrito da gestão tradicional consome a energia vital da inovação. Neste cenário de asfixia a inteligência artificial não é apenas mais uma ferramenta no seu arsenal de TI. A IA é a grande solução estrutural. É perfeitamente possível mudar e transformar a sua empresa rapidamente.

A adopção da IA traz riscos, mas se a abraçarmos com um verdadeiro novo “mindset”, questionando o “status quo” e os dogmas da gestão tradicional, ela é o único mecanismo capaz de arrefecer o sistema e devolver-lhe a tracção e a velocidade que são vitais.

MÁQUINA EM SOBREAQUECIMENTO E A IA COMO SISTEMA DE ARREFECIMENTO

Por que razão a burocracia é tão fisicamente exaustiva? A resposta encontra-se no princípio de Landauer,

que prova que a informação é física e que o acto de processar e “apagar” informação inútil gera calor. Sempre que a sua empresa exige uma actualização de status redundante ou força a interacção manual com sistemas legados, obriga os seus colaboradores a gerar “calor cognitivo”. Muitas empresas portuguesas atingiram o ponto de ruptura burocrático, onde o custo de controlar o trabalho excede o valor do próprio trabalho. Quando isto acontece, o motor estanca.

A IA é a solução imediata e absoluta para isto. Ao implementarmos “agentic workflows”, sistemas autónomos que operam perfeitamente integrados nas suas bases de dados, passamos o ónus do processamento para a máquina. A IA processa montanhas de entropia sem gerar exaustão humana. Ela opera como um sistema de arrefecimento de altíssima performance, libertando as equipas para a verdadeira criação de valor.

ILUSÃO DO CONTROLO E A IA COMO O DEMÓNIO DE MAXWELL

O sobreaquecimento corporativo é, frequentemente, culpa directa do modelo de liderança. Demasiados CEO operam sob a ilusão do “gestor preditivo”. Inspirados no “demónio de Laplace” da física, um intelecto teórico que, conhecendo a posição de cada átomo no universo, conseguiria prever o futuro perfeitamente. Estes líderes acreditam que, com ecrãs de controlo e microgestão, conseguirão eliminar a incerteza. A energia necessária para ten-



tar controlar cada colaborador é astronómica e apenas gera mais atrito e desordem.

Um novo “mindset” exige que abandonemos o controlo ilusório e adoptemos o modelo do “demónio de Maxwell”. James Clerk Maxwell imaginou um pequeno demónio que controlava uma porta entre duas câmaras de gás, deixando passar apenas as moléculas certas, criando ordem a partir do caos sem quase nenhum gasto de energia.

Hoje, a IA é a concretização literal e tecnológica do demónio de Maxwell. A solução passa por delegar à IA a triagem massiva de dados, processos e interações, permitindo-lhe abrir e fechar as “portas” da informação de forma autónoma. O papel do líder deixa de ser o de um controlador exausto para passar a ser o supervisor estratégico. Com a IA a assumir a desordem micro, a liderança humana ganha finalmente oxigénio para governar o macro.

VELOCIDADE COMO IMPERATIVO

Se olharmos para as “leis dos gases da produtividade”, compreendemos que o trabalho se comporta exactamente como um gás: preenche todo o tempo e espaço disponível. Para acelerar, a gestão clássica tentava impor pressão com metodologias rígidas de reporte. Hoje, a IA funciona como o verdadeiro motor de velocidade da gestão moderna, reduzindo a execução de processos que demoravam semanas para meros segundos.

E quanto aos riscos? O medo de falhar tem paralisado a adopção



«ADOPTAR A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COM PRAGMATISMO E AUDÁCIA É, TALVEZ, O PASSO MAIS SEGURO PARA GARANTIR A SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO A LONGO PRAZO.»

tecnológica nas administrações portuguesas. É inegável que enfrentamos a entrada em vigor plena das obrigações de “Alto Risco” do EU AI Act e uma epidemia de fraude de identidade corporativa através de “deepfakes”. No entanto, a verdadeira disrupção mental é perceber que a solução para os riscos da tecnologia é a própria tecnologia e a audácia de a aplicar.

Não podemos combater ameaças geradas por IA com pesados processos analógicos ou de compliance manual. A IA avançada é a solução para mitigar o seu próprio risco. Utilizamos o escrutínio do “machine learning” para auditar o viés algorítmico (garantindo o “compliance” com a regulamentação europeia) e implementamos modelos de “liveness detection” baseados em redes neuronais

para travar as fraudes sintéticas. Colocada em causa e gerida com rigor, a IA deixa de ser uma ameaça obscura e torna-se no escudo corporativo mais impenetrável que a sua empresa pode ter.

BURNOUT

A entropia na gestão tem gravidade, flui inexoravelmente para baixo. Uma estratégia desenhada no topo, quando desce a hierarquia corporativa, fragmenta-se em ruído operacional. A linha da frente funciona, de forma trágica, como o “tubo de escape”, absorvendo as ineficiências. O “burnout” corporativo não é uma falha de resiliência psicológica da sua equipa, é o esgotamento biológico e real de quem tenta combater a desordem sistémica do dia-a-dia.

A IA é a única solução capaz de absorver esta fricção administrativa



EQUILÍBRIO

NA RANDSTAD, TEMOS VERIFICADO QUE A SOLUÇÃO PASSA PELO EQUILÍBRIO ENTRE A LIDERANÇA HUMANA E O SUPORTE TECNOLÓGICO



à escala, eliminando a sobrecarga repetitiva. E é aqui que, apoiados na tecnologia, superamos o “paradoxo da eficiência”. Modelos de gestão tradicionais, cegamente obcecados em extrair 100% de eficiência processual, quebram ao mínimo choque de mercado porque perdem a capacidade de redundância e adaptação.

Na Randstad, temos verificado que a solução passa pelo equilíbrio entre a liderança humana e o suporte tecnológico. A IA atinge níveis de eficiência operacional sem precedentes, assumindo a carga pesada e a entropia do sistema. Isto permite-nos preservar, blindar e elevar a componente “Human-led”, a empatia, o julgamento moral e a inteligência relacional.

Automatizamos o processamento de dados para que os nossos profissionais tenham a energia biológica necessária para serem o verdadeiro amortecedor da empresa nos momentos críticos de negócio. Em vez de olhar para a IA como um substituto do talento humano, as empresas devem vê-la como um escudo contra o “burnout”. A tecnologia serve, fundamentalmente, para devolver tempo e espaço mental às pessoas.

O MOMENTO DE AGIR É AGORA

O mercado dividiu-se claramente em duas velocidades. De um lado, as organizações pesadas, paralisadas pela inércia, pelo medo do risco e presas num ciclo crónico

«O DESAFIO PARA AS ADMINISTRAÇÕES EM 2026 NÃO É APENAS TECNOLÓGICO, MAS CULTURAL.»

» A IA atinge níveis de eficiência operacional sem precedentes, assumindo a carga pesada e a entropia do sistema

de exaustão humana. Do outro, as empresas que abraçaram um novo paradigma, onde a IA flui nas veias operacionais como a solução central, ganhando uma velocidade e flexibilidade imbatíveis.

O maior desafio hoje não é sobreviver à conjuntura económica, mas sim parar de deitar mais “combustível” humano (sangue, suor e horas extras) num motor que está claramente em ruptura térmica. A transformação radical do negócio não é uma miragem, é possível, e pode ser feita com uma rapidez sem precedentes, desde que se aceite colocar os velhos métodos em causa e reconhecer que a IA é a peça fundamental para repensar o motor da sua organização.

A transição para um modelo estruturalmente ágil exige ousadia e um pragmatismo cirúrgico. Se sente que o atrito interno está a travar o potencial da sua empresa e a castigar as suas equipas, não espere por mais um trimestre de planeamento estéril. O desafio para as administrações em 2026 não é apenas tecnológico, mas cultural. Adotar a inteligência artificial com pragmatismo e audácia é talvez o passo mais seguro para garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo. ●





SIEMENS

IA INDUSTRIAL: A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL QUE TRANSFORMA O MUNDO REAL

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL ENTROU NO DIA A DIA DOS CIDADÃOS E DAS ORGANIZAÇÕES DE FORMAS QUE SE TORNARAM QUASE IMPERCEPTÍVEIS

Está nas recomendações que surgem nas plataformas de streaming, nos filtros das redes sociais ou nos assistentes de voz que respondem às nossas perguntas. Mas existe uma dimensão desta transformação que vai muito além desses exemplos - uma dimensão mais profunda, mais exigente e com um potencial de impacto incom-

paravelmente maior: a inteligência artificial aplicada à indústria. É nesta área que a Siemens concentra a sua aposta estratégica, com um ecossistema de soluções concebido para responder aos desafios concretos da indústria: da produção às cadeias de abastecimento, das infraestruturas às redes de energia. Para a empresa, é neste domínio que a próxima grande revolução industrial se vai decidir.

A visão da Siemens, que está presente em Portugal há mais de 120 anos, é clara: desenvolver tecnologia

com o propósito de melhorar o dia-a-dia e tornar as indústrias mais eficientes e resilientes. Para alcançar estes objectivos, a IA Industrial assume um papel imprescindível. Mas não se trata de qualquer IA: falamos de sistemas treinados com dados reais da indústria, com conhecimento

profundo sobre processos e com a integração de domínios tão diversos quanto a física, a química, a termodinâmica e a engenharia de produção.

O resultado da integração da IA nos processos industriais, garante a empresa, traduz-se em indicadores concretos - mais produtividade,





OPERAÇÕES

«A IA TEM DE ESTAR INTEGRADA NAS OPERAÇÕES REAIS, COM OS PADRÕES DE FIABILIDADE E SEGURANÇA QUE A INDÚSTRIA EXIGE.»

SIEMENS



» A visão da Siemens é clara: desenvolver tecnologia com o propósito de melhorar o dia-a-dia e tornar as indústrias mais eficientes e resilientes

menos desperdício, redução significativa das emissões de CO₂, ciclos de desenvolvimento mais curtos e uma transição de operações reactivas para preditivas. E os efeitos práticos já se fazem sentir em múltiplas dimensões da actividade industrial, assegura a Siemens. «A IA industrial já está a permitir conceber produtos de forma mais rápida e inteligente, adaptar fábricas em tempo real a novas condições de mercado, antecipar falhas antes mesmo de ocorrerem e utilizar recursos cada vez mais escassos com níveis de eficiência nunca alcançados», afirma Luís Bastos, responsável pela Digital Industries na Siemens Portugal.

DO CHÃO DE FÁBRICA AO MUNDO DIGITAL: ONDE A SIEMENS FAZ A DIFERENÇA

A posição da Siemens nesta área resulta de décadas de presença activa no chão de fábrica e de uma compreensão profunda dos processos industriais e das suas exigências. A empresa está hoje capacitada para fazer aquilo que poucas organizações no mundo conseguem: integrar, de forma coerente e escalável, o mundo real e o mundo digital. Das máquinas às infraestruturas, dos processos produtivos às redes de energia, a Siemens combina IT e OT - tecnologias de informação e tecnologias operacionais - numa abordagem que transforma dados, até agora dispersos, em inteligência aplicada. Esta integração exige, naturalmente, padrões rigorosos de cibersegurança industrial, uma área em que a Siemens tem

» Luís Bastos, responsável pela Digital Industries na Siemens Portugal

investido de forma contínua para garantir que a digitalização não compromete a integridade dos sistemas e dos dados. É precisamente nesta combinação entre o virtual e o físico que a IA ganha significado real e se converte em vantagem competitiva tangível para as organizações que a adoptam.

Projectos como os de armazenamento de energia e gestão de microrredes que a Siemens implementou na ilha Terceira ou no parque industrial da Lempäälän Energia, na Finlândia, são exemplos concretos dos benefícios desta tecnologia. Apesar de recorrerem a portefólios tecnológicos distintos, ambos os projectos permitem, com recurso a IA, monitorizar em tempo real os sistemas eléctricos, fazer previsões mais precisas da produção e consumo de energia para vários dias e horas, com base em previsões meteorológicas e dados históricos. No caso da Ilha Terceira, este sistema permite maximizar a integração de energias renováveis, mantendo níveis elevados de qualidade, fiabilidade e continuidade no abastecimento eléctrico da ilha. Já no caso de Lempäälän, o sistema permite ainda vender a energia excedente ou comprar energia à rede.

AS FERRAMENTAS QUE ESTÃO A TRANSFORMAR A INDÚSTRIA

Para além destes projectos, a Siemens tem vindo a desenvolver um portefólio mais amplo de so-



luções que tornam a IA Industrial acessível e escalável. Muitas destas soluções fazem parte da Siemens Xcelerator, uma plataforma aberta de negócio digital que reúne hardware, software e serviços digitais num ecossistema acessível a empresas de todas as dimensões. O Siemens Industrial Copilot, desenvolvido em parceria com a Microsoft, é um dos exemplos mais emblemáticos. Trata-se de um assistente de IA generativa que melhora a colaboração entre pessoas e máquinas ao longo de todo o ciclo de vida industrial, desde a fase de concepção e engenharia até à operação e manutenção. Esta solução tem um impacto directo na forma como as equipas trabalham no dia a dia: reduz as tarefas repetitivas, melhora o desempenho operacional e ajuda as organizações a fechar lacunas



que o mercado de trabalho, por si só, já não consegue colmatar.

Num patamar mais avançado, o Eigen Engineering Agent representa uma nova geração de ferramentas: a da IA agentiva. Este sistema é capaz de planejar, executar e validar tarefas de engenharia de automação de forma autónoma, com ganhos de eficiência que podem atingir os 50% e melhorias de qualidade até 80% superiores face aos processos tradicionais.

Já o RapidMiner foi desenvolvido para responder a um dos problemas mais persistentes nesta área: a fragmentação e o subaproveitamento de dados. Nas fábricas e nos sistemas industriais existem hoje enormes volumes de informação - sobre equipamentos, processos, consumos, falhas e condições de operação. Mas esses dados continuam, em grande medida, por explorar, dispersos em silos que comunicam mal entre si. A plataforma liga esses dados numa única camada de inteligência, integrando análise de dados, machine learning e simulação para transformar cada processo num sistema de aprendizagem contínua. Esta solução é particularmente relevante, uma vez que modelos alimentados por dados incompletos, desactualizados, enviesados ou mal estruturados dificilmente produzirão resultados fiáveis.

O propósito destas soluções, sublinha a Siemens, não é a substituição do engenheiro, mas sim libertá-lo de tarefas repetitivas e de baixo valor acrescentado, permitindo que dedique as suas capacidades analíticas e criativas a desafios de



«A ADOÇÃO DE IA NOS FLUXOS DE TRABALHO PASSOU A SER UMA CONDIÇÃO DE COMPETITIVIDADE.»

» Os digital twins, réplicas digitais de fábricas ou linhas de produção inteiras, ocupam um lugar cada vez mais central na estratégia da Siemens

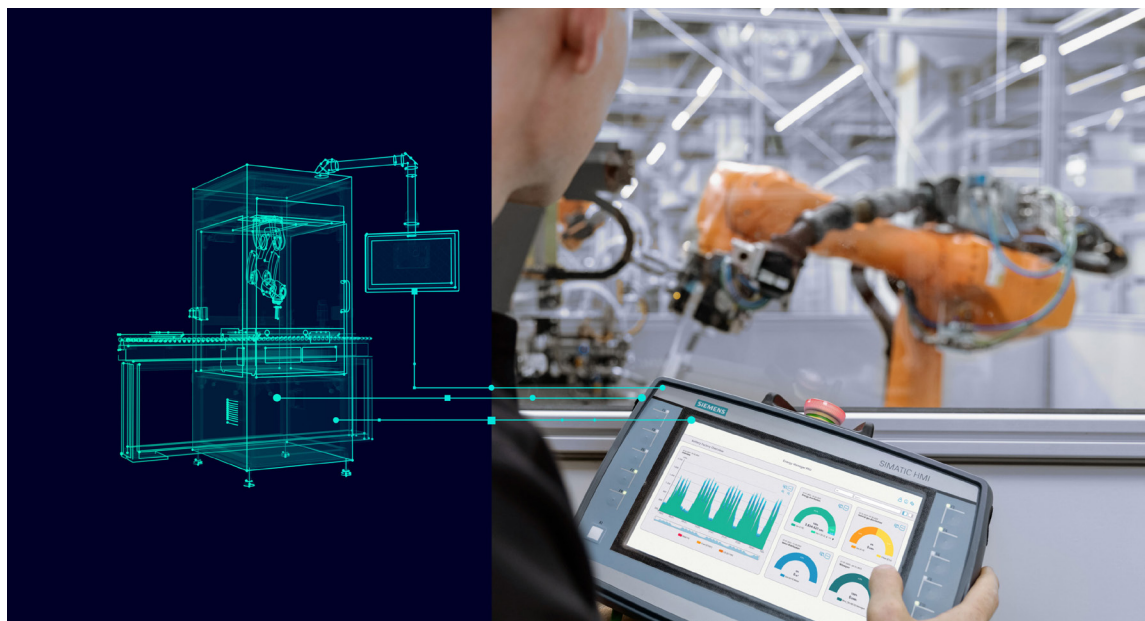
maior complexidade e impacto. É uma reconfiguração do trabalho humano e não uma redução do seu papel, assegura a empresa.

A dimensão das parcerias estratégicas da Siemens é igualmente reveladora da escala desta aposta. É exemplo a colaboração com a NVIDIA para desenvolver um sistema operativo para a IA Industrial, que permitirá reinventar toda a cadeia de valor.

A par destas soluções e parcerias, os digital twins, réplicas digitais de fábricas ou linhas de produção inteiras, ocupam também um lugar cada vez mais central na estratégia da Siemens. Estas simulações permitem testar, otimizar e validar processos em ambiente virtual, antes de qualquer implementação física, antecipando problemas que de outra forma só seriam detectados depois de causarem impactos operacionais e identificando oportunidades de melhoria que permaneceriam invisíveis. Não se trata de um cenário utópico: em Singapura, a Siemens já está a recorrer a esta

tecnologia para simular fábricas digitais completas e validar sistemas autónomos, otimizando processos e acelerando a inovação antes mesmo da construção de qualquer estrutura física.

A dimensão da aposta da Siemens na IA Industrial traduz-se em números expressivos. A Siemens anunciou um investimento de mil milhões de euros a nível global para escalar a Inteligência Artificial ao longo dos próximos três anos - um compromisso que sinaliza, de forma inequívoca, que esta não é uma tendência passageira. É uma transformação estrutural e permanente. A mensagem que a empresa transmite ao mercado é clara, como sublinha Luís Bastos: «A IA tem de estar integrada nas operações reais, com os padrões de fiabilidade e segurança que a indústria exige. A adopção de IA nos fluxos de trabalho passou a ser uma condição de competitividade, independentemente da dimensão da empresa ou do sector em que opera.» Neste âmbito, a Siemens tem trabalhado para que estas





TRANSIÇÃO

«NAS GRANDES TRANSIÇÕES TECNOLÓGICAS, SÃO AS ORGANIZAÇÕES QUE ACREDITAM E INVESTEM NAS PESSOAS QUE TRANSFORMAM A DISRUPÇÃO EM PROGRESSO.»

SIEMENS

soluções não sejam exclusivas de grandes grupos industriais, oferecendo modelos escaláveis e modulares que permitem a empresas de menor dimensão iniciar o seu percurso de transformação digital de forma progressiva e sustentada.

As soluções existem, mas, para que esta transformação seja bem-sucedida, a Siemens identifica, além do acesso a dados industriais de qualidade, duas premissas igualmente relevantes: o conhecimento profundo e especializado de cada sector e a criação de ecossistemas colaborativos robustos, onde empresas, parceiros, academia e talento trabalham de forma articulada e estratégica. É esta combinação, defende, que permite transformar a inteligência artificial em impacto económico, ambiental e social concreto e duradouro.

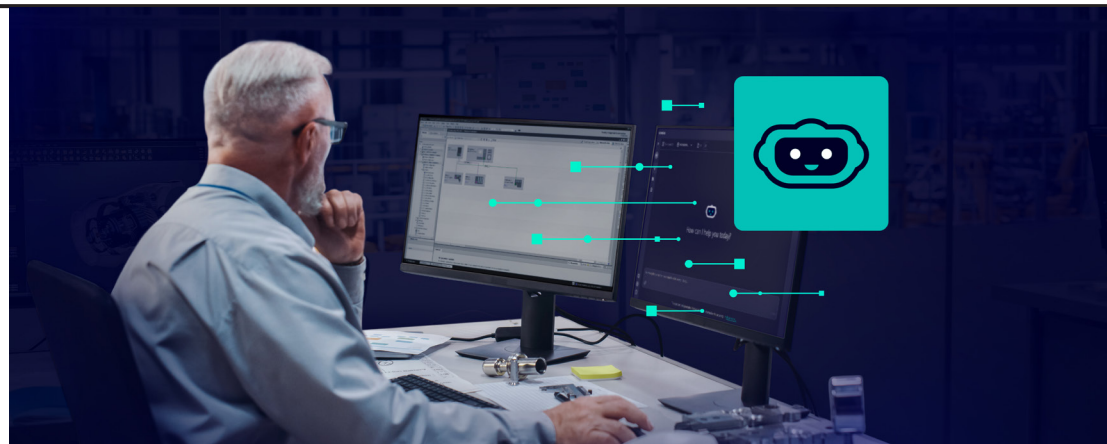
PESSOAS NO CENTRO DA TRANSFORMAÇÃO

Mas tudo isto só é possível se existirem colaboradores capacitados - outro dos pontos fulcrais na estratégia da Siemens para esta área. A posição é clara: a adopção bem-sucedida da IA não depende apenas de algoritmos, mas também da cultura organizacional, da liderança e da capacidade de mobilizar as equipas para esta jornada transformadora. A actualização e requalificação de competências são, por isso, pilares centrais da estratégia da empresa. Em Portugal, a Siemens disponibilizou 169 mil horas de formação, o que representa uma média de 50,9 horas de formação por colaborador. A convicção que

sustenta este investimento é simples. «Nas grandes transições tecnológicas, são as organizações que acreditam e investem nas pessoas que transformam a disrupção em progresso e constroem vantagens competitivas duradouras», afirma Luís Bastos.

A Siemens não tem dúvidas de que a IA Industrial será o motor da próxima revolução industrial e identifica em Portugal um conjunto de condições favoráveis que posicionam o País de forma promissora para tirar partido desta transformação: uma localização geográfica estratégica, riscos geoestratégicos e de segurança comparativamente reduzidos, liderança consolidada na produção de energia renovável, um sistema de ensino superior de reconhecida qualidade e capital humano altamente qualificado. Estes são activos que, combinados com a ambição certa, podem colocar Portugal numa posição de relevo na reindustrialização europeia.

A evolução e o impacto da IA acontecem, contudo, a uma velocidade sem precedentes, sendo imperativo agir de forma célere



A SIEMENS IDENTIFICA, ALÉM DO ACESSO A DADOS INDUSTRIAIS DE QUALIDADE, DUAS PREMISSAS IGUALMENTE RELEVANTES: O CONHECIMENTO PROFUNDO E ESPECIALIZADO DE CADA SECTOR E A CRIAÇÃO DE ECOSSISTEMAS COLABORATIVOS ROBUSTOS, ONDE EMPRESAS, PARCEIROS, ACADEMIA E TALENTO TRABALHAM DE FORMA ARTICULADA E ESTRATÉGICA

para que todo o potencial de transformação se concretize.

Neste contexto, a Siemens não se posiciona apenas como fornecedora de tecnologia, mas como parceira activa na construção de um futuro industrial mais competitivo, mais eficiente e mais sustentável. É um compromisso que se mede em décadas: hoje, como nos últimos 120 anos em Portugal, a empresa continua a desenvolver projectos que impulsionam a reindustrialização sustentável do País e da Europa. Esse compromisso estende-se também à promoção de uma economia mais circular, em que os recursos são utilizados de forma mais inteligente e os ciclos de produção geram cada vez menos desperdício. A convicção que orienta esta trajectória mantém-se inalterada: a Siemens acredita que a tecnologia é uma resposta decisiva para os grandes desafios do nosso tempo - das alterações climáticas às demográficas, da urbanização à escassez de recursos. E desenvolvê-la com propósito claro e impacto real é o caminho mais determinante para a construção de um futuro melhor. ●



ESPECIAL

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

SUPER BOCK GROUP

MAIS DADOS, MAIS AGILIDADE, MAIS VALOR

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL ESTÁ A IMPULSIONAR MUDANÇAS PROFUNDAS NO SUPER BOCK GROUP, COM FOCO NA EFICIÊNCIA, INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR PARA O NEGÓCIO



A transformação digital deixou há muito de ser apenas uma questão tecnológica para assumir um papel estruturante na forma como as organizações operam, competem e respondem às exigências do mercado. Num contexto marcado pela aceleração da inovação, pela

crescente importância dos dados e pela necessidade de ganhar eficiência sem perder agilidade, as empresas são desafiadas a repensar processos, modelos de gestão e formas de trabalho.

No Super Bock Group, este caminho tem sido acompanhado por uma estratégia que procura

alinhar tecnologia, operações e pessoas. Em declarações à Executive Digest, Miguel Sousa, director de Sistemas de Informação do Super Bock Group, explica como a empresa tem vindo a modernizar os seus modelos operacionais, reforçando a integração entre áreas, a automatização de processos e



MOTOR DE MUDANÇA

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL É ENCARADA COMO UM MOTOR DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL, CAPAZ DE GERAR NOVAS FORMAS DE TRABALHAR E DE CRIAR VALOR



a capacidade de decisão baseada em informação. «O foco não está apenas na adopção de tecnologia, mas sobretudo na criação de modelos operacionais mais ágeis, integrados e orientados à decisão baseada em dados», afirma.

Ao longo dos últimos anos, a organização tem desenvolvido um processo de transformação digital assente numa lógica transversal, que combina modernização tecnológica, revisão de processos e desenvolvimento de competências internas. Segundo Miguel Sousa, o objectivo passa por criar uma estrutura mais preparada para responder aos desafios de um mercado em constante evolução, promovendo simultaneamente ganhos de eficiência e capacidade de adaptação.

Este percurso tem sido acompanhado por investimentos relevantes em diferentes frentes tecnológicas. Entre elas encontram-se a digitalização de processos considerados críticos, a integração entre áreas de negócio, a automatização de tarefas repetitivas e o reforço da monitorização operacional em tempo real. Paralelamente, a empresa tem vindo a apostar na modernização da arquitectura tecnológica, na adopção de soluções cloud, na conectividade industrial e na evolução das plataformas de suporte ao negócio. «Hoje, a transformação digital é trabalhada de forma colaborativa, com uma lógica muito orientada à criação de valor e à melhoria contínua», refere.

Esta visão está alinhada com uma estratégia mais ampla de inovação



A ADOÇÃO DE NOVAS FERRAMENTAS OU PLATAFORMAS SÓ PRODUZ RESULTADOS QUANDO É ACOMPANHADA POR MUDANÇAS EFECTIVAS NA FORMA DE TRABALHAR, COLABORAR E INOVAR

tecnológica que tem vindo a marcar a evolução do Grupo ao longo da última década. A importância atribuída à tecnologia tornou-se particularmente evidente após a concretização do maior projecto de investimento realizado pela empresa, um programa que envolveu cerca de 100 milhões de euros num período de apenas três anos.

Uma das expressões mais visíveis dessa aposta encontra-se na unidade de Leça do Balio, onde está localizada a sede do Super Bock Group. Em 2015, a fábrica alcançou uma posição de referência

a nível europeu em áreas como eficiência energética, qualidade e serviço. A modernização das infra-estruturas incluiu a construção de um armazém logístico totalmente automatizado, equipado com um circuito de veículos eléctricos que estabelece uma ligação directa à fábrica e permite automatizar processos desde o enchimento até à expedição.

Também o Centro de Produção de Pedras Salgadas foi alvo de investimentos tecnológicos destinados a otimizar recursos e a reforçar os níveis de satisfação dos clientes, numa estratégia que procura associar inovação, produtividade, sustentabilidade e competitividade.

Os impactos desta transformação têm sido sentidos em várias áreas da organização. Embora o processo tenha uma natureza transversal, existe uma atenção especial à relação com os clientes do canal Horeca, segmento onde a empresa procura criar experiências mais simples, eficientes e integradas.

A digitalização tem sido utilizada como instrumento para melhorar a interacção com parceiros comerciais, simplificar processos e aumentar a capacidade de resposta. Em paralelo, o Grupo tem desenvolvido iniciativas orientadas para o aumento da eficiência operacional, abrangendo tanto as áreas industriais e logísticas como diferentes funções de suporte ao negócio.

Mais do que digitalizar procedimentos existentes, o objectivo passa por repensar os processos desde a sua origem. A transformação digital é encarada como um motor de mudança organizacional, capaz



de gerar novas formas de trabalhar e de criar valor. Ainda assim, o percurso está longe de concluído. Entre os desafios identificados encontram-se a simplificação da experiência digital, a valorização dos dados como activo estratégico e a aceleração da adopção tecnológica por parte das equipas.

Na área da produção e da cadeia de abastecimento, os ganhos associados à digitalização traduzem-se numa maior capacidade de monitorização e controlo das operações. A integração dos diferentes processos permite obter uma visão mais completa dos fluxos produtivos, reforçando simultaneamente a capacidade de resposta perante desvios ou necessidades operacionais.

A recolha e o tratamento de informação assumem aqui um



O VERDADEIRO
DIFERENCIAL
ESTARÁ
NA FORMA
COMO AS
EMPRESAS
UTILIZAM ESTAS
TECNOLOGIAS
PARA
REPENSAR
OS SEUS
PROCESSOS
E GERAR
VALOR REAL

papel particularmente relevante. O acesso a dados mais fiáveis e actualizados permite identificar problemas com maior rapidez e actuar sobre as respectivas causas, contribuindo para uma gestão mais eficiente dos recursos e para uma melhoria contínua dos níveis de qualidade.

A crescente digitalização das operações traz também novos desafios relacionados com a segurança da informação e a conformidade regulatória. Para o Super Bock Group, estes temas não são encarados como áreas independentes da inovação tecnológica, mas antes como componentes integradas da estratégia de transformação.

A organização tem vindo a reforçar políticas, processos e mecanismos de governação destinados a garantir elevados padrões de

segurança, protecção de dados e gestão de risco. Em simultâneo, acompanha a evolução das exigências regulamentares e as especificidades dos diferentes mercados onde está presente.

A abordagem adoptada procura conciliar inovação e prudência.

A RECOLHA E O TRATAMENTO DE INFORMAÇÃO ASSUMEM UM PAPEL PARTICULARMENTE RELEVANTE

O objectivo consiste em explorar novas tecnologias e aproveitar o seu potencial, mas sempre de forma controlada e alinhada com as necessidades concretas do negócio. Num contexto caracterizado por mudanças tecnológicas constantes e por uma crescente complexidade regulatória, a capacidade de garantir confiança, resiliência e adaptação surge como um factor determinante.

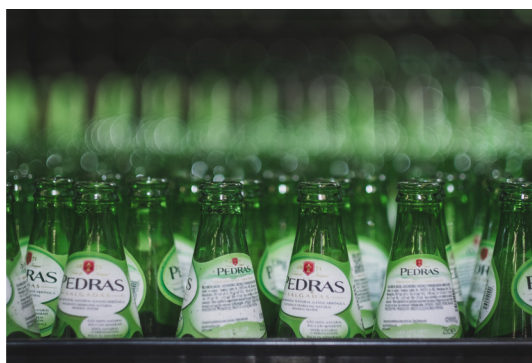
Apesar do peso crescente da tecnologia, a empresa considera que a transformação digital continua a depender essencialmente das pessoas. A adopção de novas ferramentas ou plataformas só produz resultados quando é acompanhada por mudanças efectivas na forma de trabalhar, colaborar e inovar.

Por essa razão, o Super Bock Group tem procurado desen-



IMPACTO

A ORGANIZAÇÃO ACREDITA QUE A TECNOLOGIA GERA IMPACTO QUANDO É PERCEPCIONADA COMO UM FACILITADOR DA ACTIVIDADE DIÁRIA E QUANDO EXISTE UMA COMPREENSÃO CLARA DOS OBJECTIVOS ASSOCIADOS À MUDANÇA



volver uma estratégia assente na proximidade às equipas e no envolvimento das diferentes áreas do negócio. A organização acredita que a tecnologia gera impacto quando é percebida como um facilitador da actividade diária e quando existe uma compreensão clara dos objectivos associados à mudança.

Neste contexto, o reforço da literacia digital assume particular importância. A capacitação das equipas e o desenvolvimento contínuo de competências são vistos como elementos fundamentais para garantir uma adopção sustentável da inovação e para preparar a organização para os desafios futuros.

A crescente presença da automação e da inteligência artificial torna esta dimensão ainda mais relevante. Embora as novas tecnologias ofereçam oportunidades significativas para aumentar a eficiência e apoiar processos de decisão, a empresa considera essencial assegurar que a evolução tecnológica continua centrada nas pessoas e na criação de valor para clientes, colaboradores e negócio.



Olhando para o futuro, o Super Bock Group identifica a inteligência artificial como uma das tecnologias com maior potencial de impacto, sobretudo pela sua capacidade de apoiar decisões, otimizar operações e aumentar a eficiência dos processos. Contudo, a empresa considera que a próxima fase da transformação digital será marcada não apenas por uma tecnologia específica, mas pela convergência de diferentes soluções e pela capacidade das organizações para as integrar de forma eficaz.

Ferramentas associadas à automação inteligente, analytics avançado, cloud e Internet das Coisas deverão continuar a ganhar relevância nos próximos anos. No entanto, o verdadeiro diferencial



A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL SURGE COMO UM ELEMENTO CENTRAL DA ESTRATÉGIA, CONTRIBUINDO PARA REFORÇAR A EFICIÊNCIA, A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E A COMPETITIVIDADE DA EMPRESA

estará na forma como as empresas utilizam estas tecnologias para repensar os seus processos e gerar valor real, evitando uma abordagem limitada à simples automatização de tarefas.

Neste sentido, a ambição do Super Bock Group passa por continuar a evoluir enquanto organização mais ágil, resiliente e preparada para responder aos desafios de um sector em permanente transformação. A transformação digital surge como um elemento central dessa estratégia, contribuindo para reforçar a eficiência, a capacidade de inovação e a competitividade da empresa, sem perder de vista a identidade, a qualidade e os valores que caracterizam o Grupo e as suas marcas. ●



TANGÍVEL

O VOSSO PRODUTO DIGITAL FOI MESMO TESTADO?

A TANGÍVEL FAZ HÁ MAIS DE 20 ANOS O QUE MUITAS EMPRESAS AINDA EVITAM: TESTAR PRODUTOS DIGITAIS COM DADOS VERDADEIROS, EM AMBIENTE REAL, ATÉ AO ÚLTIMO PASSO DA TRANSACÇÃO

A equipa técnica validou tudo, os testes internos passaram e o sistema parece pronto. O produto entra em produção com a sensação de dever cumprido. Mas é quando os clientes reais chegam – com os seus cartões de crédito verdadeiros, os seus dados pessoais e os seus telemóveis com problemas – que a realidade se impõe e surgem falhas graves e indetectáveis até então.

Se a vossa empresa testa novos lançamentos apenas com simulações ou com “o colega do departamento ao lado”, o vosso negócio está sob um risco financeiro invisível. A maioria dos testes falha porque acontece num ambiente artificial. No mundo real, o utilizador quer comprar, mas é bloqueado na hora de pagar por uma mensagem de erro confusa ou por uma validação por SMS que tarda em chegar.

Na Tangível, fazemos isto há mais de 20 anos. O utilizador entra no site ou na app, usa os seus dados e completa a jornada até ao fim. O crédito é aprovado ou recusado. O bilhete de avião é emitido. O IRS é submetido. Não pedimos à pessoa para imaginar o que acontece a seguir. As coisas acontecem mesmo, no produto real, com dinheiro real, até ao último passo.

Na Banca e Seguros, o utilizador faz um pedido de crédito pessoal verdadeiro, valida a sua identidade

com Chave Móvel Digital, o sistema cruza dados com o Banco de Portugal e o dinheiro entra mesmo na conta. Noutro caso, subscrive um seguro de saúde real. Nos Serviços e Retalho, compra um bilhete de avião verdadeiro, ou paga uma subscrição de um jornal com MB WAY.

Investimos seriamente em acessibilidade ao observar pessoas com deficiência visual, motora ou cognitiva. (O governo português definiu que 90% dos sites públicos devem ter o Selo de Acessibilidade até 2026.)

Além disso, se três em cada dez utilizadores desistem num passo específico do carrinho de compras, o Director Financeiro percebe imediatamente onde o dinheiro está a ser perdido.

Muitas das grandes empresas que nos contratam já têm equipas internas de tecnologia e design. Recorrem à Tangível porque executar testes com transacções e dados reais é de uma complexidade logística, jurídica e humana brutal.

Recrutar um cliente real, disposto a partilhar o NIF, histórico bancário ou a expor as suas doenças num simulador de saúde exige uma rede de recrutamento especializada e uma confiança extrema.



» Vítor Carvalhinho, UX Strategist e Specialist, na Tangível

Lidar com o stress humano: quando um sistema real falha a meio da transacção, o cliente hesita ou fica ansioso. Os nossos moderadores são especialistas seniores, muitos com formação em Psicologia, que sabem ler este comportamento para perceber onde o produto falha.

Garantimos que toda a operação é segura. Tratamos da dimensão legal e do RGPD com juristas, e asseguramos a reversibilidade de tudo. Trabalhamos em coordenação directa com a vossa equipa técnica para corrigir os erros detectados entre sessões.

Além disso, identificar o problema é apenas metade do caminho. A Tangível entrega soluções concretas. Se a vossa empresa tem uma jornada digital crítica e nunca viu um cliente real completá-la do início ao fim no site verdadeiro, vocês têm problemas que nem sabem que existem.

É hora de testar a sério. É isso que fazemos na Tangível. ●